

## توانمند سازی کارکنان در سازمان

علی نصر اصفهانی

دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

### چکیده

تقریباً در هر جامعه ای گروه هایی وجود دارند که احساس می کنند قادر به تحت کنترل در آوردن سرنوشت خود نیستند. بطور مشابه، در سازمانها نیز ممکن است برخی از کارکنان اعتقاد داشته باشند که آنان متکی به دیگران هستند و تلاششان اثر کمی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. توانمندسازی فرآیندی است که بوسیله سهیم کردن کارکنان در اطلاعات مربوط و فراهم نمودن کنترل بر عواملی که عملکرد شغلی را تحت تأثیر خود قرار می دهد، به آنها استقلال بیشتری می دهد. توانمندسازی باعث می شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است دور شده و احساس خود کفایتی کارکنان افزایش یابد. توانمندسازی به کارکنان برای مسلط شدن بر شرایط و قادر شدن به کنترل مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، اختیار می دهد. با توانمندسازی، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف در سطح بالاتر اعتماد نشان می دهند. همچنین کارکنان به قبول مسئولیت بیشتر برای کارشان تشویق می شوند. یکی از نتایج توانمندسازی این می باشد که کارکنان ابتکار و پشتکار بیشتری در تعقیب اهداف سازمانی نشان خواهند داد. در این مقاله تلاش خواهد شد به موضوعات مختلف در خصوص توانمندسازی از ابعاد گوناگون توجه گردد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، معنی دار بودن کار، شایستگی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل، چرخش شغلی، تفویض اختیار و عدم تمرکز.

### مقدمه

تغییرات تکنولوژیکی و اقتصادی سریع و افزایش رقابت جهانی باعث توجه بیشتری به بحث توانمندسازی کارکنان شده است. از سالهای ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمانها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر قادر خواهند بود که خودشان را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند. زمانی تصور بر این بود که شخصی که در سازمان در رأس قدرت است فردی غیر قابل دسترس، لمس نشدنی، پرسش ناپذیر و ناشناخته می باشد و این شخص برتر به ندرت قصد تغییر این تصور را داشت. اما زمانی که کارکنان شروع به اندیشیدن درباره امکان شناخت و درک شخصی که در رأس قدرت بود کردند، بهتر توانستند با وی کار کنند و بیشتر به هیجان آمدند. مدیر توانمند روشی متفاوت از کار کردن با دیگران و بوسیله دیگران ارایه می دهد که در آن «کارکنان» نه تنها برای انجام وظیفه ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان نیز احساس مسئولیت می کنند. کارکنان شرکت کنندگانی فعال در حل مشکلات هستند که چگونگی انجام کارها را برنامه ریزی کرده و در انجام آن اهتمام می ورزند. «گروههای کاری» برای افزایش مستمر عملکرد و بهره وری به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند. «سازمان» دارای ساختاری است که کارکنان احساس می کنند می توانند به نتایج دلخواه دست یابند و کارهایی که مورد نیاز است را انجام دهند.

### تعریف توانمند سازی

یک مدیر مؤثر چنان امکانی فراهم می کند که کارکنان تصور نمایند که آنان بهتر از آنچه فکر می کنند هستند. او به گونه ای با افراد رفتار می کند، که آنان نظر خوبی نسبت به خود داشته باشند. چنین مدیری همواره بدنبال توانمندسازی کارکنان خود می باشد. توانمندسازی اصطلاحی است که به ترتیبات سازمانی گفته می شود که بر اساس آن خود مختاری، آزادی عمل<sup>۱</sup> و مسئولیت تصمیم گیری بیشتری به کارکنان واگذار می شود. بعبارت

دیگر پربارسازی عمودی<sup>۱</sup> و سایر روشهای مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان، توانمندسازی نامیده می‌شود (Huczynski and Buchanan, 2000). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز که مستلزم واگذاری اختیار تصمیم‌گیریهایی اساسی به زیردستان می‌باشد، تعریف کرده اند. (Rue and Byars 2003)

توانمندسازی کارکنان را به مشارکت در مدیریت قادر می‌سازد (Lussier, 2002, ..) توانمندسازی اصطلاحی وسیع تر از خود کنترلی است. توانمندسازی به مجموعه تکنیکهای انگیزشی اطلاق می‌شود که بدنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان بمنظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو نمودن اهداف فردی و سازمانی است (Vecchio, 2000). توانمندسازی آموزش چگونگی انجام کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند. فیشر<sup>۲</sup> معتقد است که:

$$F(A * R * I * A)^T = \text{توانمند سازی}$$

در توانمندسازی کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیمهای خود مسئول و پاسخگو باشند (Tubbs and Moss, 2000).

در تعریف دیگری توانمندسازی واگذاری اختیار تصمیم‌گیری از سوی مدیران به کارکنان تعریف شده است. تقریباً هر نوع از مدیریت مشارکتی به جهت تصمیم‌گیری مشترک و تفویض اختیار به عنوان توانمندسازی محسوب می‌شود. در یک تعریف نهایی برای توانمندسازی چهار جزء مشخص کرده‌اند.

۱. معنی دار بودن<sup>۳</sup>

۲. شایستگی<sup>۴</sup>

۳. خود تصمیمی<sup>۵</sup>

۴. تأثیر گذاشتن بر روند کار<sup>۶</sup>

- معنی دار بودن: به معنی ارزش کار که در رابطه با ایده‌آلها و استانداردها ارزیابی شود. کار هنگامی با معنی است که بین نیازمندیهای کار و باورها، ارزشها و رفتارهای فرد سازگاری

1 - Vertical loading

2 - Fisher

3 - Empowerment = F (Authority \* Resources \* Information \* Accountability)

4 - Meaning

5 - Self -- Efficacy or Competence

6 - Self - Determination

7 - Impact

وجود داشته باشد. فردی که کار با معنی انجام می‌دهد به احتمال قوی احساس توانمندی می‌کند.

- شایستگی: به معنی باور شخص به داشتن توانایی برای انجام یک کار خاص به شکل مطلوب می‌باشد. فرد با احساس شایستگی تصور می‌کند که برای نیل به نیازمندیهای عملکرد بالا در یک وضعیت خاص دارای توانمندی است.

- خود تصمیمی: احساس فرد از داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم یک اقدام خاص. هر گاه فرد احساس کند که می‌تواند بهترین روش برای حل مشکلات کاری خود را انتخاب کند خود تصمیمی در حد بالاست. همچنین مستلزم ملاحظاتی است مثل انتخاب سرعت کار<sup>۱</sup> و محل کار<sup>۲</sup>. یک فرد توانمند شده بدنبال انجام کار لازم است در عوض اینکه فقط پشت میز خود بنشیند تا زمان بگذرد.

- منشأ اثر بودن: حدی که در آن فرد می‌تواند استراتژی، روند اجرایی کارها، یا پیامدهای عملیاتی در شغل خود را تحت تأثیر قرار دهد، در عوض اینکه دنباله‌رو سازمان باشد. در این حالت فرد احساس می‌کند در مورد آینده سازمان حق اظهار نظر دارد.

### فرآیند توانمندسازی

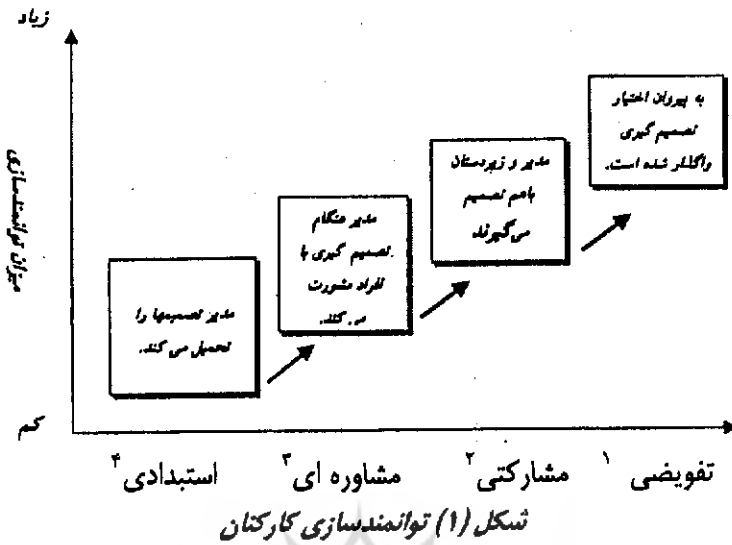
توانمندسازی فرآیند سهیم کردن قدرت با دیگران بوسیله ساختار غیر متمرکز و تفویض اختیار است. توانمندسازی به درگیر کردن افراد و قادر کردن آنان به مالک شدن فرایندها و پیامدهای کارشان توجه دارد. توانمندسازی دادن یک حس اعتماد، انرژی، تعهد، مسئولیت و غرور به افراد در کارشان می‌باشد. توانمندسازی در سازمانهای امروزی یک اصل حیاتی است. درجه توانمندسازی به درجه تفویض اختیار وابسته است. (Weiss, 1996). (شکل ۱)

### اقدامات لازم برای توانمندسازی کارکنان

در این قسمت اقداماتی که می‌تواند توانمندسازی را تسریع کند توصیف می‌شود.

۱) فراهم نمودن جو احساسی مثبت:

مدیران اجرایی از اعضای تیم خود حمایت داشته باشند، این حمایت اعتماد به نفس افراد را ارتقاء می‌بخشد.



(۲) پاداش و تشویقهای فردی:

برای هر یک از کارکنان پاداش و تشویق مناسب فراهم گردد (Dubrin, 1998).

(۳) نشان دادن اعتماد به افراد:

ابراز اعتماد به توانایی اعضای تیم در عمل

(۴) پرورش مسئولیت‌پذیری و خلاقیت افراد  
واگذاری کار به افراد و استقبال از نظرات آنان

(۵) ساختار مجدد واحدهای سازمان به نحویکه کوچکتر، کمتر پیچیده و به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام به یکدیگر کمتر وابسته باشند.

(۶) کاهش قوانین سخت<sup>۵</sup> در سازمان (Rue and Byars, 2003).

(۷) آرایه آموزشهای لازم به افراد جهت واکنش مناسب به فرصتها

1 - To take ownership of their work process and outcomes

2 - Participation

3 - Consultation

4 - Domination

5 - Hard rules

۸) تأکید بر تغییراتی در سرتاسر سازمان که بر توانمندسازی و پاسخگویی فردی برای رسیدن به نتیجه تمرکز داشته باشد.

امروزه در سازمانها به همراه حرکت در جهت عدم تمرکز بیشتر، حرکتی در جهت افزایش توانمندسازی نیز وجود دارد.

### تعیین محدوده توانمندسازی

یکی از وضعیتهایی که در آن توانمندسازی می‌تواند باعث ایجاد ناهماهنگی، نارضایتی و حالت غیر کارکردی به خود بگیرد، هنگامی است که کارکنان نمی‌توانند درک روشنی از دامنه و مرزهای توانمندسازی داشته باشند. ضروری است که محدوده توانمندسازی برای کارکنان توضیح داده شود. و به آنان تفهیم شود که آنان اختیار بیشتری نسبت به قبل دارند اما نمی‌توانند در مورد همه فعالیت‌های سازمان اظهار نظر نمایند. معمولاً اقدامات زیر از جمله مواردی است که کارکنان نباید در آن زمینه‌ها اصرار ورزند.

- تعیین دستمزد خودشان
- تعیین دستمزد مدیریت بالا
- تصمیم در مورد سود سالانه سهامداران
- تصمیم به کوچک سازی سازمان
- استخدام دوستان و وابستگان
- کار کمتر از چهل ساعت با حقوق تمام
- صرف ساعات بیشتر برای استراحت و ...

### پیشنیازهای توانمندسازی

مدل سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت کنترل بودند، دیگر کارآمد نیست. به منظور ایجاد محیط کاری توانمند، نقش مدیریت در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل کردن به ایجاد کردن محیط حمایتی و مبتنی بر مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند. در این روش مدیر به جای پذیرش مسئولیت به تنهایی، افرادی را در اختیار دارد که می‌توانند در این امر به او کمک کنند و به جای احساس «من» باید آن را انجام دهم، مدیر لازم است بگوید «ما»

باید آن را انجام دهیم. در یک محیط توانمند افراد به جای کار کردن به تنهایی می توانند به کمک یکدیگر متکی باشند. در همین راستا و به منظور ایجاد محیط توانمند توجه به نکات زیر ضروری است.

- آن طرز فکر مدیریتی که در گذشته منجر به موفقیت شده، نمی تواند رهنمودی برای موفقیت امروز باشد. طرز فکر مدیریت اولین چیزی است که باید تغییر کند.
- در گذشته افراد از داشتن یک کار خرسند بودند، اکنون خواست آنان فراتر از داشتن یک شغل است. آنان شغلی را می خواهند که تواناییهای بالقوه خود را شکوفا سازند و در آن اشتراک مساعی واقعی داشته باشند.
- توانمندسازی افراد باعث نمی شود که مدیران شغلشان را از دست دهند، فقط کار مدیران قدری تغییر می کند. به جای هدایت و کنترل بر افراد، مدیر به مانند یک حلقه اتصال عمل کند. به این ترتیب نقش جدید مدیر عبارت از هماهنگ کردن تلاشها، به دست آوردن منابع، برنامه ریزی استراتژیک، آموزش کارکنان می باشد. به عبارت دیگر مدیر برای افراد کار می کند نه افراد برای مدیر.
- ایجاد تفاوت و تمایز بین موقعیت « بالا دست» و « زیر دست» کارساز نیست. موفقیت در سازمانهای امروزی به تلاش تیمی بستگی دارد.
- برای اینکه به افراد بفهمانید به آنان اعتماد دارید، به جز سهم کردن آنان در اطلاعات راه دیگری وجود ندارد. مدیرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند، هرگز کارکنان خود را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. سهم کردن افراد در اطلاعات به آنان کمک می کند تا مسئولانه تر عمل کنند. برای پرورش افراد مسئول و قابل اعتماد باید آنان را در اطلاعات سهیم نمود. در نظر داشته باشید که افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند. توانمندسازی یک کلیت است. توانمندسازی چیزی بیش از یک دیدگاه ذهنی و گونه ای از رفتار گروهی و یا سیاست سازمانی است. بدون وجود نگرشهای فردی، رفتارهای تیمی و ارزشهای سازمانی حمایت کننده، توانمندسازی به وجود نخواهد آمد. بسیاری از تلاشهایی که

در جهت توانمندسازی با شکست مواجه می‌گردد به این دلیل است که تغییر فقط در یکی از این سطوح ایجاد گردیده است. نگرش کارکنان مدیریت در بحث توانمندسازی باید به صورت زیر باشد (Scott and jaffe, 1991, P.39).

| از                                 | به                                     |
|------------------------------------|--|
| نداشتن قدرت <sup>۱</sup>           | توانمندی <sup>۸</sup>                  |
| انتظار برای کسب دستور <sup>۲</sup> | پایش نهادن برای انجام کار <sup>۹</sup> |
| انجام صحیح کار <sup>۳</sup>        | انجام کارهای صحیح <sup>۱۰</sup>        |
| واکنش نشان دادن <sup>۴</sup>       | خلاقیت و سازندگی <sup>۱۱</sup>         |
| کمیت <sup>۵</sup>                  | کمیت و کیفیت <sup>۱۲</sup>             |
| رئیس مسئول است <sup>۶</sup>        | همه مسئولند <sup>۱۳</sup>              |
| سرزنش کردن <sup>۷</sup>            | حل مشکل <sup>۱۴</sup>                  |

در خصوص رفتارهای تیمی، افراد لازم است مسئولیت اعمال خود را بپذیرند. درباره مشکلات و روشهای بهینه انجام کار گفتگو کنند. اعتماد و احترام برای همکاران خود قائل شوند. اطلاعات مربوط به کار را مبادله نمایند و در تصمیم‌گیریها مشارکت فعال داشته باشند. در زمینه ارزشهای سازمانی حمایت کننده لازم است تمرکز بر سرمایه‌های انسانی باشد و عملکرد بالای افراد حفظ و توسعه یابد. ارزشهای کارکردی درک و در سطح وسیعی پخش گردد. استقلال کاری و انعطاف شغلی مورد توجه قرار گیرد. سازمان متعهد خدمت به مشتریان خود شود. تلاش شود که افراد احساس خوبی در مورد کار با یکدیگر پیدا نمایند.

- 
- 1 - Powerless
  - 2 - Waiting for Orders
  - 3 - Doing Things Right
  - 4 - Reaction
  - 5 - Quantity
  - 6 - Boss Responsible
  - 7 - Blame Placing
  - 8 - Empowerd
  - 9 - Taking Action
  - 10 - Doing The Right Thing
  - 11 - Creative and Proactive
  - 12 - Quantly and Quality
  - 13 - All Responsible
  - 14 - problem Solving



سازمان همواره این توانایی را دارد که موقعیت برنده - برنده ایجاد نماید. فقط در این حالت است که نیازهای کارکنان برآورده می‌شود و سازمان به اهداف خود دست می‌یابد. برخی از مدیران، فعالیت زیادی برای بی اعتبار کردن افراد خود صورت می‌دهند و سپس برای توضیح این مسأله که چرا کارکنان آنچه را سازمان از آنان انتظار دارد، برآورده نمی‌کنند، به علت یابی و دلیل تراشی می‌پردازند و عنوان می‌کنند که: کارکنان انگیزه ندارند، به کار اهمیت نمی‌دهند، فاقد توانایی لازم هستند، قابل اعتماد نیستند و ...

این باورها که دیدگاههای منفی برخی از مدیران می باشد می‌تواند به حقیقت بپیوندد. باید در نظر داشت که کلید ایجاد انگیزه در افراد، بازبینی نگرشها و پیش فرضها در مورد نیازهای واقعی آنان و خلق محیط کاری مثبت است. در یک محیط توانمند کلید ایجاد انگیزه در درک این مسأله نهفته است که بدانیم کارکنان بیشترین رضایت را از انجام کار به نحو عالی بدست می‌آورند. در حالیکه مدیران سنتی مسئول نظارت بر عملکرد کارکنان هستند، در سازمانهای توانمند مدیر مسئول خلق محیطی است که افراد بتوانند در آن به کار بپردازند. نکته بسیار مهم در این قسمت آن است که نظام پاداش سازمان بایستی هماهنگ با ارزشهای سازمانی باشد.

### مزایای توانمند سازی

توانمندسازی کارکنان هم برای خود آنان و هم برای مدیران و سازمان سودمند است.

مزایای توانمندسازی برای افراد:

- به افراد اجازه می دهد تا از بسیاری از فواید خود مدیریتی لذت ببرند.
- افراد احساس بهتری خواهند داشت.
- افراد احساس مالکیت و توانمند شدن می‌کنند.
- به افراد این امکان را می‌دهد که از فکرشان در کار استفاده کنند.

### مزایای توانمندسازی برای مدیران و سازمان

سودمندی توانمندسازی برای مدیران آنست که وقت اضافه می‌آورند، یعنی هر چه کارکنان آزادی عمل بیشتری داشته باشند، مدیران وقت و نیروی کمتری برای هدایت و راهنمایی آنان صرف خواهند کرد.

- افراد با کارآمدی بهتری کار خواهند کرد.
- رضایت مشتریان افزایش می‌یابد.
- روشهای کاری اصلاح می‌شود.

### تکنیکهای توانمندسازی

توانمندسازی موضوع جدیدی است که می‌تواند بسیار چالش برانگیز باشد. یکی از دلایل اجرای برنامه‌های توانمندسازی این است که افراد خط مقدم احتمالاً افکار بهتری می‌توانند داشته باشند. مدیران برای توانمندسازی کارکنان لازم است اقدامات زیر را انجام دهند. (Davis and Newstrom, 2002).

- کمک به کارکنان که در شغل خود خیره شوند<sup>۱</sup> (بوسیله آرایه آموزشهای مناسب، مربی افراد بودن و در اختیار گذاشتن تجارت خود)
- واگذاری کنترل بیشتر<sup>۲</sup> به خود کارکنان (دادن آزادی عمل در عملکرد شغلی و سپس واگذاری پاسخگویی برای نتایج بدست آمده به خود آنها).
- آرایه مدل‌های نقش<sup>۳</sup> موفق (اجازه دادن به آنان که همکاری که اکنون در شغل خود بطور موفقیت آمیز انجام وظیفه می‌کنند را مشاهده کنند).
- بکارگیری تقویت اجتماعی<sup>۴</sup> (تشویق و بازخورد کلامی برای افزایش فراهم آوردن اعتماد به نفس).
- آرایه حمایت عاطفی<sup>۵</sup> (کاهش استرس بوسیله تعریف بهتر نقش، کمکهای کاری و رعایت صداقت<sup>۶</sup>).
- برقراری جلسات پرسش و پاسخ
- استفاده از تیمهای کاری
- ایجاد صندوق پیشنهادات (Moor head and Griffin, 2001) تفویض اختیار
- عدم تمرکز

- 
- 1 - Job Mastery
  - 2 - More Control
  - 3 - Role Models
  - 4 - Social Reinforcement
  - 5 - Emotional Support
  - 6 - Honest Caring

- غنی سازی شغلی
- چرخش شغلی (Vecchio, 2000)

### روشهای دستیابی به استعداد های افراد

هر انسانی دارای توانایی هایی است. در توانمند سازی مدیران باید بتوانند استعداد های افراد را مشخص نمایند. برای این منظور روشهای زیر می تواند سودمند واقع گردد.

#### ۱) سؤال کردن:

افراد ممکن است از صحبت درباره خود احساس خوبی نداشته باشند، می توان در مورد استعدادها و تجربیات آنان سؤال نمود.

#### ۲) گوش دادن:

می توان به دنبال سرنخها و اشارات بود. زیرا افراد ممکن است راجع به خودشان به صراحت صحبت نکنند.

#### ۳) دقت کردن:

می توان در مورد چگونگی انجام وظایف افراد دقت نمود.

#### ۴) برقراری گفتگوهای غیر رسمی:

می توان گفتگویی دوستانه درباره مواردی که افراد به آن علاقه دارند ترتیب داد. افراد همواره اطلاعات زیادی راجع به خودشان بروز می دهند.

#### ۵) دریافت اطلاعات از سرپرست فرد:

سرپرستان منبع اطلاعاتی مهمی در مورد افراد و علایق آنان می باشند. در این زمینه لازم است به شایعات بی اساس توجه نکنید.

بطور کلی اکثر افراد تمایل دارند راجع به خودشان صحبت کنند. اگر این فرصت را در اختیار آنها قرار گیرد راجع به علایق خود گفتگو خواهند نمود. اگر افراد احساس کنند که به خاطر نظرات و علایقشان مجازات نخواهند شد، کاملاً صریح و راحت خواهند بود. نکته مهم این است که افراد از بیان علایق و استعداد های خود احساس تهدید نکنند. گاهی افراد راغب نیستند از استعداد های خود صحبت کنند.

نکات زیر برای غلبه بر مقاومت افراد در مورد بازگو کردن استعدادشان ضروری است:

**نکته اول:** هدف از این کار را کاملاً روشن و مشخص کنید توضیح دهید که می‌خواهید از استعدادهای آنان آگاه شوید تا بتوانید به آنها کمک کنید که در کار به نحو مؤثرتر و با علاقه بیشتری عمل کنند و این صرفاً یک کنجکاوی بیهوده نیست.

**نکته دوم:** برای آنان روشن سازید که نمی‌خواهید از آنها بیگاری بکشید و یا سوء استفاده کنید. بنابر این بهتر است در هر یک از جلسات در مورد خودتان و چیزهایی که از انجام آن لذت می‌برید، نیز گفتگو کنید.

**نکته سوم:** این کار به شیوه لذت بخش انجام گیرد تا افراد فرصت پیدا کنند در زمینه‌های مورد علاقه خود به بحث و گفتگو بپردازند.

### ریشه های تفکر « عدم توانمندسازی » کارکنان

مدیران تمایل دارند افرادی شبیه به خودشان را برای همکاری برگزینند. مدیری که کامل نباشد و مجموعه‌ای از ضعفها را داشته باشد گرایش دارد افرادی که فاقد اعتماد به نفس هستند را به سوی خویش جلب کند. بدین ترتیب با دادن این اجازه به خود که در محاصره افرادی قرار گیرد که تهدیدی به شمار نمی‌روند، ضعفهای خویش را کمتر نشان می‌دهد. اما مدیر تقریباً کامل و دارای اعتماد به نفس، افرادی را که فاقد اعتماد به نفس بوده و موجب بروز مشکلات برای خود و سازمانشان می‌شوند را می‌شناسد.

- چنانچه مدیر سازمان به بهسازی مستمر خویش اهمیت دهد، از کارکنان خود نیز همین انتظار را خواهد داشت و اگر به این مهم اهمیت نمی‌دهد، دانسته‌های تازه کارکنان نیز مورد تشویق وی قرار نخواهد گرفت. این امر حتی ممکن است حسادت دیگران را نیز برانگیزد. افرادی که برای بهسازی خود تلاش نمی‌کنند از افراد دیگری که در حال بهسازی هستند بیزارند.
- بسیاری از مدیران مایلند احساس کنند که وجود آنها مورد نیاز بوده و بحرالعلوم هستند. هر چند که با توانمندسازی این نقش تا حد زیادی از دست می‌رود ولی به جای آن نقش تسهیل کننده را بر عهده خواهند گرفت که هدف آن یاری رساندن به دیگران است به منظور آن که روی پای خود بایستند.

در هر صورت برخی مدیران از توانمندسازی نگران هستند و نگرانیهای خود را چنین عنوان می‌کنند که:

- ممکن است شغل من را از دستم خارج کند.
- ممکن است افراد من را مدیری ضعیف تلقی کنند.
- ممکن است باعث شود افراد از من سوء استفاده کنند.
- ممکن است باعث هرج و مرج شود.
- باید در نظر داشت که تمامی این نگرانی‌ها بی‌اساس می‌باشد.

### نشانه‌های محیط‌های غیر توانمند

رهبری هنر توانمند ساختن دیگران است. توانمندسازی، تغییر باورهای افراد می‌باشد. افراد هنگامیکه بتوانند بر تقاضای محیطی غلبه نمایند، باوری قوی در مورد خود بدست می‌آورند. متأسفانه گاهی محیط داخل سازمان، محیطی می‌شود که منجر به حالت ضعف و ناتوانی<sup>۱</sup> در افراد می‌شود. نشانه‌های محیط غیر توانمند از لحاظ عوامل سازمانی، سبک رهبری، سیستم‌های پاداش و طراحی شغل به قرار زیر می‌باشد.

### عوامل سازمانی:

- جو بوروکراتیک غیر شخصی
- ارتباطات ضعیف
- منابع سازمانی متمرکز شده
- استقرار نامناسب افراد و اشیاء

### سبک رهبری:

- سبک رهبری استبدادی
- منفی گرایی (تاکید بر شکست)
- فقدان دلیل برای اقدامات (Gordon, 1993).

## سیستمهای پاداش:

- اقتضایی نبودن سیستم پاداش (تخصیص پاداش به شکل مستبدانه)
- ارزش کم پاداشهای تشویقی
- فقدان تخصیص پاداش بر مبنای شایستگی
- فقدان تخصیص پاداش بر مبنای نوآوری

## طراحی شغل:

- روشن نبودن نقش افراد
- فقدان آموزش و حمایت فنی
- اهداف غیر واقع بینانه
- فقدان آزادی عمل افراد در سطوح میانی و عملیاتی
- تنوع کاری کم
- مشارکت محدود در برنامه ها و جلسات
- کارهای روتین و تکراری زیاد
- قوانین و رهنمودهای خیلی زیاد
- استفاده کم از فرصتها
- تماس محدود با مدیریت ارشد

## توانمندسازی و افزایش عزت نفس در کارکنان

توانمندسازی عاملی سازنده و افزایش دهنده احساس عزت نفس در افراد به شمار می آید. افرادی که نسبت به خود احساس خوبی داشته باشند، به کارشان نیز توجه بیشتری خواهند داشت. این افراد از لحاظ جسمی نیز سالمتر می باشند. هر گاه به افراد اجازه داده نشود تا با حداکثر اثر بخشی به فعالیت بپردازند، آنها عزت نفس خود را مورد تهدید می بینند و در این صورت میزان استرس، بیماری و غیبت از کار افزایش و انگیزه و در نهایت بهره وری آنان کاهش می یابد.

عزت نفس زمانی افزایش می یابد که به افراد اجازه داده شود تا در مورد کار خود به اظهار نظر و داوری بیشتری بپردازند. باید توجه داشت که در چنین محیطی ساختارهای هرمی

جایگاهی نخواهند داشت. زیرا در این گونه ساختارها تنها تعداد کمی از افراد اجازه برنده شدن دارند. از آنجایی که اعتماد به نفس بوسیلهٔ دستیابی به هدفهای تعیین شده پرورش می یابد، سازمانهای موفق به آفرینش چنان جوی تمایل دارند که زمینهٔ کامیابی افراد در آن فراهم باشد.

### توانمندسازی و کنترل افراد

در گذشته نقش سنتی مدیر به صورت کنترل کنندهٔ شدید مراحل و افراد مطرح می شد. و بهترین مدیر فردی بود که به شدیدترین وجه افراد زیر دست خود را کنترل کند. اما امروزه در محیطهای کاری کارکنان به سوی توانمندسازی سوق داده می شوند تا تصمیمهای مقتضی را گرفته و بر چگونگی کار خود، مدیریت کنند. مدیریت بر مبنای توانمندسازی با تصویری که در گذشته از کنترل داشته ایم، کاملاً تفاوت دارد. در محیطهای توانمند، افراد مایلند مسئولیتهایی را به عهده بگیرند و برای انجام کار آزاد باشند. البته باید در نظر داشت که آزادی عمل زیاد ممکن است به هرج و مرج انجامد. گاهی برخی مدیران احساس می کنند که باید بین اعمال کنترل و آزادی عمل یکی را انتخاب نمود، این مدیران تصور می کنند که کنترل و آزاد گذاشتن، دو قطب متضاد یک طیف است. اما باید در نظر داشت که در هر کاری برخی از مسایل باید بصورت شدید کنترل شود، در صورتیکه جنبه های دیگر کار به گونه ای است که می توان به افراد آزادی عمل داد.

### نتیجه گیری

توانمندسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد. هر گاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروهای بالقوه را بایستی مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع می رسانند. آنان زندگی و شغل خود را دارای هدف می دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می سازند. با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. در این برهه از زمان مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به کارگیری فن آوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان

تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. اکنون موقعیت به صورتی درآمده است که داشتن کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان مهمترین منبع سازمان در نظر گرفته می‌شود. نیروی انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان است. سازمانهای سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی کارکنان، مایل بودند که کارها در چهارچوبی کاملاً تعریف شده انجام شود و افراد وظایف خود را سریع و بدون هیچ گونه پرسشی انجام دهند. اما محیطهای کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیمهای مناسب اتخاذ و برای مشکلات موجود راه حلهایی خلاق ارائه دهند. در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند بوده و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند.

#### منابع و ماخذ

- Davis, K. & Newstrom, J. (2002). Organizational behavior, (11th Edition): McGraw – Hill companies .
- Dubrin, A. (1998). Leadership. 2nd Edition: Houghton Mifflin Company.
- Gordon, J. (1993). Organizational behavior, (4th Edition) Allyn and Bacon.
- Huczynski, A: & Buchanan, D. (2001). Organizational behavior, Fourth Edition: Prentice Hall.
- Lussier, R. (2002). Human relations in organizations, (5th Edition): McGraw – Hill Companies.
- Moorhead, G.& Griffin, R. (2001). Organizational behavior (6th Edition) Houghton Mifflin Company.
- Rue, L. & Byars, L. (2003). Management. (10 th Edition) McGraw-Hill.



- Scott, C. & Jaffe, D. (1991). Empowerment (1st Edition) crisp.
- Tubbs, S. & Moss, S. (2000) , Human communication. Eighth Edition: McGraw-Hill.
- Vecchio, R. (2000). Organizational behavior. (4th Edition), Horcourt .
- Weiss, J. (1996). Organizational behavior and change,(1st Edition) West Publishing Company.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی